La Programmation Stratégique dans une Association de Gouvernements Locaux (AGL)

'La programmation aide à mettre des stratégies en pratique - elle est la première démarche vers une mise en œuvre efficace des stratégies'[1]



1 Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*

Colophon

Cet ouvrage a été réalisé dans le cadre du programme du VNG sur le développement des capacités des associations (Association Capacity Building programme) pour la période 2003-2006.

Principal auteur de l'ouvrage :
Chris Terstegen (Expert en chef du VNG International)

A également participé à la rédaction :
Edwin Willemsen (Chargé de projet du VNG International)

Conception :
Bertine Colsen, Den Haag

Cet ouvrage fait partie d'une série de documents à l'intention des Associations de Gouvernements Locaux, tous disponibles au VNG International. Ces publications ont pu être réalisées grâce au soutien financier du Ministère pour le Développement et la Coopération des Pays Bas et grâce au VNG, l'Association des Communes Néerlandaises.

VNG International
La Haye, Pays-Bas
Email: vng-international@vng.nl
Tél: +31 (0)70 373 8401
Fax: +31 (0)70 373 8660
www.vng-international.nl

Table des matières

Introduction

Les Associations de Gouvernements Locaux (AGL) dans le monde connaissent des niveaux de développement différents et ne se ressemblent pas. Certaines d'entre elles se sont fixé des objectifs stratégiques finaux clairs pour le moyen et le long terme et font savoir en quoi consistent les enjeux de leur association. D'autres évoluent au jour le jour, sans idée précise sur leur avenir et sans programme stratégique ; un peu comme des missiles sans guidage et non comme des organismes bien gérés et sous contrôle. En revanche, dans la plupart des cas, les sujets et les difficultés auxquels les AGL doivent faire face quotidiennement se ressemblent, comme les besoins de base et les attentes des membres des AGL, ainsi que les approches nécessaires et les solutions possibles.

Pour organiser une AGL, il faut procéder comme dans la construction d'un édifice : la première démarche avant d'entamer la construction réside dans la conception d'un plan fondé sur une vision de l'avenir. Quel doit être l'aspect de l'édifice, combien de personnes doit-il loger, quelles seront les fonctions de l'édifice, quelle est l'enveloppe financière à respecter, quand l'édifice doit-il être livré, qui participe au projet, etc. Les réponses à toutes ces questions donneront naissance au plan de construction. Un tel plan est absolument indispensable avant même de réfléchir à la pose de la première pierre. Le principe est identique en ce qui concerne l'organisation d'une AGL.

Le présent document peut servir de manuel d'utilisation simple pour développer un système de programmation stratégique. Il s'adresse notamment aux organismes de gouvernements locaux et aux AGL, dont la direction se mobilise pour améliorer et renforcer la structure et les performances. Le manuel englobe également une liste complète de conseils pratiques. Nous sommes tout à fait conscients que les projets des programmes peuvent avoir des degrés de complexité différents selon les pays et même à l'intérieur d'une seule et même organisation. Il s'ensuit que lesdits conseils ne seront pas forcément applicables à tout le monde et dans tous les cas. Afin de brosser un tableau qui soit le plus complet possible, nous avons cependant tenté d'ouvrir la perspective de la façon la plus large. La direction d'une AGL intéressée peut ainsi sélectionner ce qui lui semble convenir pour démarrer ou affiner le processus d'élaboration d'un programme stratégique.

1 Utilité de la programmation stratégique

D'une façon générale, les organisations qui souhaitent évoluer de manière effective et réelle se doivent d'avoir obtenu un accord sans équivoque sur les tâches et les objectifs de l'organisation (vision et mission), et sur la méthode à utiliser pour les réaliser (stratégie). La programmation stratégique n'est pas une fin en soi, mais seulement un outil pour améliorer la performance d'une organisation. Plus

spécifiquement, la programmation stratégique peut être considérée comme un processus hautement participatif – un outil de gestion indispensable pour identifier :

a La véritable raison d'être de l'organisation
b La future orientation stratégique
c Les domaines stratégiques prioritaires, objectifs et objectifs finaux
d La nécessaire (re)structuration de l'organisation
e Les ressources humaines et financières nécessaires
f Des plans d'actions opérationnels
g Des mécanismes de suivi

De surcroît, le processus de programmation stratégique se fonde sur une saine auto-critique et le développement d'un engagement, car il exige une implication active de la part du Conseil d'administration, du personnel et des membres.
La programmation stratégique n'est pas un exercice unique ou la mise au point d'un produit figé, mais un processus dynamique et flexible, car des changements peuvent intervenir en permanence.

2 Objectifs finaux de la programmation stratégique

• *Vision de l'avenir*
Le principal objectif final de la programmation stratégique est celui de faire la lumière sur l'avenir de l'AGL et de mettre en place un cadre politique et opérationnel pour tous ceux qui interviennent dans la réalisation des objectifs. Autrement dit, la programmation stratégique devrait apporter une réponse aux questions-clefs suivantes :

Quelles tâches voulons-nous accomplir, quand, et quelles qualités, compétences et ressources seront nécessaires pour réaliser les objectifs fixés ?

Evidemment, la réponse peut varier beaucoup d'une AGL à l'autre. Cependant, une fois la réponse formulée, elle constituera la pierre angulaire et la ligne directrice pour programmer et exécuter toutes les activités quotidiennes.

• *Une AGL orientée sur les résultats*
Des priorités stratégiques et des objectifs finaux fondés sur la demande constituent le cœur de tout programme stratégique. Par conséquent, la programmation stratégique aidera l'AGL à atteindre son objectif, à savoir l'évolution d'une organisation à prédominance politique vers une organisation professionnelle à caractère d'entreprise, orientée sur les membres et les résultats.

i

• *Une AGL connue et reconnue*
L'AGL aura certainement plus de facilités à développer son image de marque, à attirer des financements et le soutien des milieux politiques ainsi que la reconnaissance du gouvernement central et des bailleurs de fonds, si elle dispose d'un programme stratégique sérieux et convainquant, mettant en relief sa capacité à élaborer des politiques bien réfléchies et à gérer les projets y afférents.

• *Un outil de gestion et de surveillance*
Dans l'hypothèse d'un programme stratégique communiqué sur une grande échelle, bien connu et soutenu par le Conseil d'administration, le personnel et les membres, celui-ci peut également servir d'outil de gestion et de suivi pour la direction, étant donné que le programme constitue l'axe central pour toutes les activités de l'AGL.

• *Un outil pour la communication et la gestion du changement*
Finalement, le programme stratégique peut avoir la fonction d'un instrument pour la communication et la gestion du changement. Les environnements interne et externe peuvent être informés sans équivoque de la politique, de la stratégie et des objectifs de l'AGL. En informant toutes les personnes impliquées à l'aide d'un programme clair, il sera plus facile d'influer sur les gens et leur comportement quand et où ce sera nécessaire.

1 Premiers pas vers la mise en marche

Dans le chapitre N° 1, il a été expliqué pourquoi la programmation stratégique est un outil indispensable dans les systèmes modernes de gestion. A présent, nous pouvons entamer les préparatifs pour le véritable processus de la programmation stratégique. Cependant, avant toute chose, il est essentiel de répondre à quelques questions très simples et pratiques, telles que :

1 Votre AGL est-elle prête?

• ***Ressources :*** Y a-t-il assez d'argent, de personnes et de temps pour appuyer le processus ? *Le développement d'un programme stratégique n'est pas une activité accessoire. Il faut y investir du temps et de l'argent. Il faut s'assurer avant de débuter le processus que les ressources humaines et financières nécessaires sont disponibles.*

• ***Culture :*** L'organisation a-t-elle suffisamment adopté une attitude d'entreprise, proactive et orientée sur les résultats ? *Dans les organisations de gouvernements locaux et les AGL, une tradition ou culture de programmation sophistiquée est plutôt rare. Toutefois, programmer signifie organiser l'avenir, et ceci requiert une attitude proactive et une vision.*

• ***Engagement*** : Y a-t-il du personnel compétent, prêt à s'investir dans le processus? *Il faut exploiter toute l'expertise interne disponible en faveur du processus. Si elle est insuffisante, il faut y associer les experts des membres ou des partenaires.*

• ***Vision*** : Les objectifs finaux à long terme de l'organisation sont-ils bien compris? *Il doit y avoir une vision commune sur la question de savoir où l'organisation devrait être cinq ans plus tard et un sentiment partagé que du personnel sérieux et des instruments doivent être dédiés à ce travail pour y arriver.*

• ***Motivation*** : Les personnes impliquées sont-elles conscientes de ce qu'exige le processus ? *Idéalement, il serait souhaitable d'initier le processus comme résultat d'une motivation englobant toute l'organisation pour développer un système de programmation stratégique en tant qu'outil nécessaire pour atteindre les objectifs finaux à long terme.*

• ***Soutien*** : Le Conseil d'administration et les membres sont-ils assez convaincus? *Cette condition est absolument impérative pour toute action à entreprendre ! Il faut vendre l'idée sur la façon dont les besoins des membres peuvent être servis.*

• ***Acceptation*** : Le processus est-il en ligne avec les besoins et attentes internes – de l'organisation – et externes – des membres ?
Il y a lieu de s'assurer que les attentes soient raisonnables, réalistes et crédibles et de faire en sorte que les objectifs stratégiques soient en phase avec ces attentes, afin de garantir une large adhésion parmi les parties impliquées.

• ***Climat*** : Le monde à l'extérieur est-il également prêt pour le projet?
Il faut éviter des décalages entre les aspirations de l'AGL et la capacité des membres à s'y associer. Il y a lieu de privilégier une communication claire !

2 Qui pourra participer ?

Un des facteurs-clefs pour la réussite de l'opération est le degré d'attention soutenue et d'engagement consacré au processus. Il importe par conséquent de mettre en place une commission de travail composée de spécialistes dédiés spécialement à cette tâche. Pour des raisons pratiques, cette commission devrait compter entre 6 et 8 participants. La responsabilité finale devrait toujours se situer au niveau le plus élevé de la prise de décisions, i.e. auprès du Conseil d'administration et du congrès annuel des membres.

• ***Appropriation du processus :*** Y a-t-il une ou des personnalité(s) forte(s) qui accepte(nt) d'endosser la responsabilité de conduire le processus ? *Une condition sine qua non pour le succès de l'opération est le fait de pouvoir compter sur un chef de projet sérieux et motivé pouvant supporter la responsabilité de conduire le processus. Le rôle de chef de projet devrait idéalement être attribué au directeur exécutif de l'AGL, qui est censé le mieux connaître l'organisation. Mais il peut également s'avérer opportun d'engager une personne qualifiée de l'extérieur. D'une manière générale, les membres, le secteur privé, les bailleurs de fonds et partenaires sont moins impliqués émotionnellement, peuvent garder plus de distance, sont moins exposés. Il peut leur être demandé de respecter les calendriers et horaires et ils sont plus orientés sur les résultats.*

• ***Personnel :*** Les membres du personnel de l'AGL disposent-ils de l'expertise nécessaire et sont-ils disponibles ?
Normalement, les membres du personnel de gestion sont les mieux placés pour participer au processus de programmation stratégique, et ce en raison de leur bagage dans des domaines spécifiques (finances, droit, administration, technique, politique, relations publiques, etc.). On a pratiquement toujours besoin d'eux dans le processus. Afin de stimuler l'engagement, il est opportun d'intégrer aussi un(e) ou deux représentant(e)s des membres.

• ***Conseil d'administration*** : La fonction de pilotage a-t-elle été confiée ?
La politique et la prise de décisions relèvent de la responsabilité du Conseil d'administration. Par conséquent, la commission de travail doit rendre des comptes au Conseil d'administration. Certains membres du Conseil d'administration seront membres du Comité de pilotage et devront garantir que le processus progresse correctement et dans les temps impartis.

• ***Membres*** : Une section transversale de membres est-elle impliquée ? *Puisque les membres ont leur mot à dire dans la prise de décisions, il est sage d'envisager la nomination de quelques membres experts dans la commission de travail et le comité de pilotage. A certains moments forts, il est souhaitable d'informer les membres des progrès qui ont été faits et de l'état du processus (site web, newsletter, etc.).*

3 Comment organiser et gérer le processus ?

Dans le cadre de l'élaboration du projet et de la gestion, il est particulièrement important de veiller à ce que le processus reste sur les rails. Surtout lorsque l'environnement tend à changer rapidement, dans un climat politique instable et dès lors qu'il y a pénurie de ressources, des initiatives en matière d'organisation, dont la programmation stratégique fait partie, constituent un défi majeur. De ce fait, il est éminemment important d'établir un plan du projet, dans lequel les diverses composantes du projet sont énumérées en détail.

• ***Objectifs*** : A quoi la programmation stratégique doit-elle servir ? *Quelle est l'utilité de la programmation stratégique dans votre cas particulier ? Quelles sont vos attentes ? Sont-elles réalistes et réalisables ? Quels sont les facteurs de la réussite et où peuvent se cacher des pièges dans votre situation particulière ? En répondant à ces questions et en préparant ainsi une brève introduction pour le plan du projet, vous vous apercevrez que la rédaction d'un plan de projet se rapproche sensiblement de l'élaboration d'un programme stratégique détaillé.*

• ***Programme de travail***: Toutes les actions nécessaires ont-elles été énumérées? *De quoi a-t-on besoin pour établir le programme stratégique ? Il faut penser aux travaux préparatoires, comme le calcul d'un budget pour le projet, la mise en place d'une commission de travail et d'un comité de pilotage, d'un canevas pour les réunions et la communication, d'une évaluation des besoins des membres, etc. Faire un inventaire et le transformer en programme de travail avec calendrier.*

• ***Description des tâches*** : Que faut-il faire ? *Dès que l'on sait quelles actions doivent être menées en vue d'établir le programme stratégique, il est possible de définir les différentes tâches. Il y a lieu d'y faire figurer également les résultats prévus pour chacune des tâches, les qualifications requises et l'estimation du temps nécessaire pour accomplir les différentes tâches. Les descriptions doivent être succinctes et claires.*

• ***Porteurs du processus*** : Qui fait quoi ? Toutes les tâches et responsabilités ont-elles été affectées ? *Il faut être précis non seulement dans la définition de ce qui est attendu des participants (description des tâches, résultats), mais également dans l'affectation des responsabilités. Il faut veiller à affecter aux participants des tâches qu'ils maîtrisent parfaitement.*

• ***Calendrier*** : Existe-t-il des calendriers ? Les participants disposent-ils de suffisamment de temps ? Il faut être conscient que les participants occupent régulièrement un poste à temps complet et que leur contribution à un projet complexe leur impose du stress supplémentaire. Pour cette raison, il faut veiller à ce que les participants collaborent à l'établissement de calendriers exploitables et réalistes. Dès qu'un accord est intervenu sur la question du calendrier, des excuses comme "je n'ai pas eu le temps" ne sont plus acceptées en cas de retard.

• ***Suivi*** : Des mécanismes ont-ils été développés et mis en place ?
En matière de gestion de projets, il existe deux mécanismes de suivi utiles. Premièrement, il est conseillé d'inclure des indicateurs de performance spécifiques et des objectifs de rendement dans les programmes de travail, en face des dates. Deuxièmement, il faut intégrer un canevas pour les réunions dans le calendrier : une fois par semaine et pas moins d'une fois par mois. De cette façon, il sera relativement aisé d'évaluer ensemble, sur une base régulière et structurée, l'état d'avancement du projet ainsi que la quantité et la qualité des productions requises. Ajuster les délais en cas de besoin.

• ***Ressources*** : Y a-t-il un budget pour le projet ?
Il est nécessaire de budgétiser toutes les dépenses éventuelles prévisibles, afin de garder le contrôle sur le coût du projet. Ce budget est censé couvrir tous les aspects pendant toute la durée de fonctionnement prévisible du projet. Un budget peut également influencer la prise de décision quant au démarrage du projet.

En réalité, la préparation et le développement d'un processus de programmation stratégique constituent déjà un exercice de planification !

2 Structure du programme stratégique

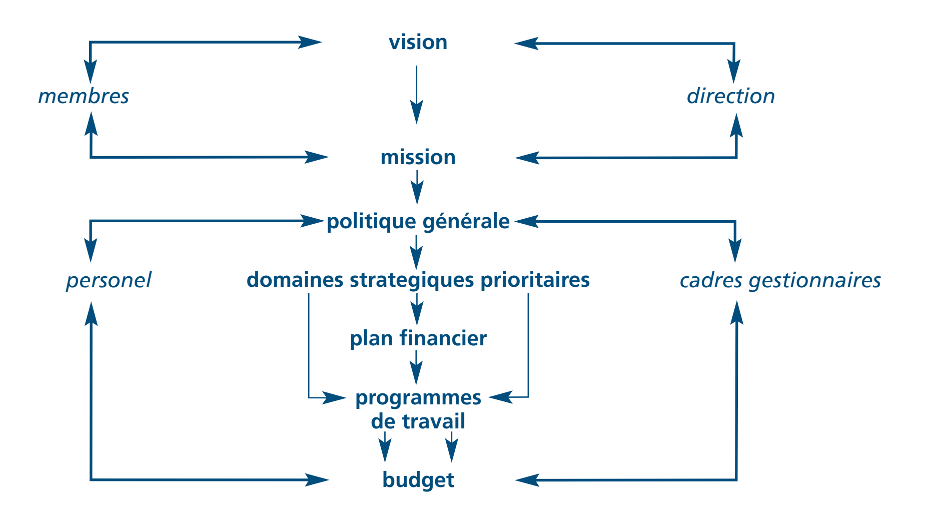
En comparant les résultats de la programmation stratégique de différentes AGL, on s'aperçoit qu'ils diffèrent sensiblement selon les cas. D'un côté, il y a les documents très complets contenant des lignes directrices détaillées, pratiques et orientées sur les résultats, de l'autre les documents à caractère général, qui consistent en une définition de la mission assortie de quelques objectifs finaux à long terme plutôt abstraits. Il est impossible d'imposer un format unique, qui s'appliquerait à tous les cas. D'une façon générale, on peut dire que pour des organisations jeunes, disposant de peu d'expérience, il est recommandé d'élaborer des objectifs finaux et de les transformer en programmes de travail détaillés et pratiques. Lorsque les organisations possèdent plus de maturité, elles bénéficieront néanmoins des avantages d'un programme stratégique attrayant et pratique.

Ce chapitre fait le point sur toutes les composantes possibles du programme stratégi que idéal. Il est à considérer comme un menu à partir duquel on peut choisir ce qui convient le mieux à l'organisation concernée.

Résumant ce qui a été dit jusqu'ici, les questions ci-après constitueront la structure de chaque programme stratégique.

- Où sommes-nous aujourd'hui (analyse de la situation, SWOT)?
- Où souhaitons-nous être dans 5 ans p.ex. (vision et mission) ?
- Comment faire pour y arriver (politique générale, priorités stratégiques et objectifs) ?
- Quelles dispositions faut-il prendre sur le plan financier pour y arriver (plan financier)?
- Quelles mesures faut-il prendre (programmes de travail) ?
- Comment assurer le suivi du processus (évaluation, ajustement, révision des mécanismes) ?

L'intégration de ces questions de base dans le cadre d'un programme est illustrée sur le graphique de la page suivante.



Le graphique indique clairement que la vision et la mission sont les conditions préalables pour élaborer une politique. Elles sont sensiblement influencées par l'inspiration réciproque des membres et de la direction. Dès lors que la vision et la mission sont établies, la stratégie peut être élaborée dans le cadre d'un processus permanent avec les contributions de la direction et du personnel.

Une analyse SWOT devrait précéder toutes les mesures liées à la programmation stratégique, étant donné que ses résultats permettront d'avoir une vue précise sur la situation actuelle de l'association. Commençons désormais à élaborer ce graphique et examinons comment les différentes composantes peuvent concourir à donner une utilité pratique au programme stratégique.

1 Analyse SWOT

La première démarche dans le processus de programmation stratégique est l'analyse SWOT– Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (points forts, points faibles, opportunités et menaces), qui devrait finalement apporter la réponse à la question "où sommes-nous maintenant". Elle doit être divisée en deux parties :

• **Environnement interne** : évaluation de la situation dans l'organisation

• **Environnement externe** : évaluation des relations avec les membres, les bailleurs de fonds, le gouvernement central et les autres partenaires. Dans quelle mesure les événements et développements extérieurs ont-ils un impact sur l'organisation et son avenir ?

La partie interne de l'analyse SWOT englobe un processus d'autocritique saine et sincère, afin de faire toute la lumière sur les points forts et faibles dans l'organisation. Elle est par conséquent souvent considérée comme l'exercice le plus difficile voire le plus douloureux. La partie externe se consacre davantage à identifier les opportunités et les menaces présentes à l'extérieur.

L'analyse SWOT est à même de produire une information fiable à condition que la participation soit massive et qu'il y ait un suivi correct. Il s'ensuit que le SWOT devrait idéalement être conduit dans le cadre d'un atelier, modéré par un expert extérieur "invulnérable". Au moins les cadres gestionnaires et le personnel devraient soutenir cette partie du processus et y participer activement. Plusieurs représentants des membres devraient également assister en tant qu'observateurs.

Pour donner une structure à l'analyse SWOT et pour assurer une efficacité maximale, il est nécessaire de commencer par lister des sujets, qui seront classés par ordre d'importance et évalués. Cette liste peut être dressée par les participants pendant l'analyse SWOT ou avant. Le contenu de cette liste va certainement varier d'une AGL à l'autre. Les sujets énoncés ci-après ont été sélectionnés au hasard, pour aider les personnes concernées à élaborer une version plus personnalisée.

Environnement interne :
> Vision et mission
> Structure de l'organisation et qualité (distribution des tâches et responsabilités, commissions, principes de bonne gouvernance, etc.)
> Gestion des ressources humaines (descriptions des postes, méthodologie d'évaluation, possibilités de formation, opportunités de carrière, incitations, conditions de travail, etc.)
> Procédures de gestion (descriptions, documentations, conditions réelles, entretien, etc.)
> Canevas pour les réunions et le suivi
> Gestion financière
> Indépendance (finances, politique, gestion de l'agenda, etc.)
> Besoin de renforcement institutionnel et stratégie
> Etc.

Environnement extérieur :
> Lobbying et défense des intérêts
> Fourniture de services (services principaux, services payants)
> Cotisations des membres (schéma, collecte et sanctions)
> Développement des capacités des membres
> Relations publiques et communication
> Coopération nationale et internationale (gouvernement central, bailleurs de fonds, relations intercommunales, AGL, ONG, etc.)
> Processus de décentralisation
> Processus de démocratisation
> Principes de bonne gouvernance au niveau des gouvernements locaux
> Apport d'expertise par les membres (commissions)
> Politique du gouvernement central (décentralisation, démocratisation, relations financières intergouvernementales, relations juridiques, etc.)
> Politique et agendas des bailleurs de fonds
> Développement socio-économique
> Situation organisationnelle et financière des gouvernements locaux
> Aspects fiscaux
> Etc.

La deuxième démarche pour les participants de l'analyse SWOT est le classement par ordre d'importance des thèmes qu'ils considèrent comme essentiels dans leur situation propre.

• Le tableau suivant faisant état des questions et des points respectifs peut s'avérer utile pour l'exercice de classement. Une fois de plus, les thèmes du tableau sont à considérer comme des exemples. Chaque thème peut être spécifié suivant des besoins individuels et repris dans plusieurs sujets, p.ex. : gestion des ressources humaines : descriptions des postes, méthodologie d'évaluation, possibilités de formation, opportunités de carrière, incitations, conditions de travail etc.

Thèmes/sujets	A	B	C	D	Total points
1 Mission					
2 Structure de l'organisation/qualité					
3 Durabilité financière					
4 Gestion des ressources humaines					
5 Gestion de l'exploitation					
6 Procédures de gestion standard					
7 Programmation stratégique					
1 Fourniture de services					
2 Lobbying et défense d'intérêts					
3 Relations publiques et communication					
4 Relations Internationales					
5 Politique du gouvernement central					
6 Renforcement des gouvernements locaux					
7 Processus de décentralisation					

Colonne A :
Quel est le degré d'importance de ce thème/sujet dans nos relations avec les membres ?

Colonne B :
Quel est le degré d'importance de ce thème/sujet pour notre mission ?

Colonne C :
Quel est le degré de priorité que ce thème/sujet devrait avoir dans notre organisation ?

Colonne D :
Quelle est l'importance relative de ce thème/sujet par rapport aux autres ?
Points:
0= zéro 1= très faible 2= faible 3=moyen 4= fort 5= très fort

Les nombres de points respectifs des participants sont totalisés par thème ou sujet. Dans un second tableau, tous les thèmes/sujets sont indiqués par ordre de priorité conformément au résultat de l'exercice de classement. Le thème qui recueille le plus grand nombre de points au total est noté par N°1, le thème suivant par N°2, etc.

Thèmes/sujets	Nombre de points	S	W	O	T
Environnement interne					
1 Mission	241				
2 Durabilité financière	203				
3 Procédures de gestion standard	178				
4 Programmation stratégique	144				
5 Gestion de l'exploitation	89				
6 Gestion des ressources humaines	71				
7 Structure de l'organisation/qualité	43				
Environnement externe					
1 Lobbying et défense d'intérêts	305				
2 Processus de décentralisation	304				
3 Fourniture de services	290				
4 Relations publiques et communication	286				
5 Politique du gouvernement central	189				
6 Renforcement des gouvernements locaux	167				
7 Relations Internationales	128				

La troisième étape consiste maintenant à évaluer les thèmes/sujets classés par ordre de priorité. Pour se faciliter cette tâche, on peut utiliser le tableau suivant, dans lequel le classement des thèmes/sujets par ordre de priorité a de nouveau été effectué au hasard.

Cette partie de l'analyse SWOT, dédiée à l'évaluation, peut être exécutée en cochant simplement les champs concernés. Toutefois, il vaut mieux décrire en quelques mots quels sont les éventuels S W O T pour chaque thème.

Une fois l'analyse SWOT menée à bien, il devrait désormais en ressortir une idée très nette et un consensus sur deux points importants:

1 Une liste de thèmes auxquels l'association et ses décideurs devront faire face, classés par ordre d'importance,
2 Une information spécifique sur la situation actuelle de l'association, telle qu'elle est vue par les décideurs.

Si dans l'analyse SWOT, une liste de thèmes du genre "top 10" a été identifiée, qui seraient tous unanimement considérés comme forces ou opportunités : alors félicitations, vous faites déjà du bon travail. Si le contraire devait se produire, votre

avenir sera un défi. La réalité se situera cependant quelque part entre les extrêmes, c'est pourquoi nous vous conseillons de continuer votre lecture du présent manuel sur la programmation stratégique.

2 Vision et mission

Désormais vous savez où se situe votre association ; la prochaine question est de savoir où vous souhaitez être dans 3 ou 5 ans, l'objectif final. La vision et la mission de l'association sont les points de départ pour trancher cette question. A défaut d'une définition claire de la mission, il est impossible de procéder avec succès à une programmation stratégique.

DÉFINITION DE LA MISSION D'ADEKSI, L'ASSOCIATION INDONÉSIENNE DE CONSEILS LOCAUX:
ADEKSI se propose d'être une association professionnelle et autonome de conseils locaux, qui unit, représente et soutient ses membres en renforçant la décentralisation et la démocratisation à l'échelon local.

Un conseil d'administration qualifié aura une vision de l'ultime 'destination' de l'association. Une vision est comme un rêve. Elle reflète des ambitions à long terme qui résistent plus ou moins aux aléas du temps, la vocation profonde de l'association, ses valeurs et convictions, une philosophie en fin de compte et sa raison d'être. En transposant la vision dans une formulation plus pratique, on obtient une mission qui identifie non seulement l'objectif central et final poursuivi par l'association, mais aussi ce qui fait la différence entre cette association et les autres.

Comment reconnaître une bonne définition de mission ? Elle doit être :
- Forte et concise
- Originale et compréhensible
- Convaincante pour les environnements interne et externe
- Source d'inspiration et de motivation, et dynamiser le personnel
- Le point focal et la référence centrale pour la direction
- Et l'orientation des actions et décisions.

La définition de la mission ne doit changer que si l'environnement change, par exemple à la suite d'une nouvelle législation, de mutations économiques et/ou politiques, de l'entrée de nouveaux décideurs dans le tableau, etc.

DÉFINITION DE LA MISSION DE LA CONFÉRENCE PERMANENTE DES VILLES ET COMMUNES DE SERBIE
La mission de la Conférence Permanente en tant qu'Association Nationale des Gouvernements Locaux de Serbie consiste à mettre en place des gouvernements locaux efficaces, durables et démocratiques en faisant converger des performances de haute qualité.

Si la définition de votre mission tient sur une carte de visite, peut être mémorisée correctement par tous les membres du Conseil d'administration et du personnel, reflète la devise de votre association et réunit un consensus plein et entier, vous êtes sur la bonne voie.

3 Stratégie générale

La programmation stratégique est un processus de convergence : toutes les démarches qui suivent ont un caractère plus pratique et terre-à-terre. La formulation de la stratégie générale est la mise en forme pratique de la définition de la mission. C'est la description du chemin à parcourir en vue de la réalisation des objectifs finaux à long terme.

Pour mettre au point la stratégie générale, les résultats de l'analyse SWOT sont bien sûr une source d'inspiration non négligeable. Il est conseillé de faire une distinction entre la stratégie générale interne et externe.

Puisque seule une association de qualité est à même d'offrir des performances de qualité, la stratégie interne doit en permanence tenir compte de cet élément très important qui conditionne la fourniture d'un service optimal aux membres.

Par conséquent, la stratégie interne est généralement articulée autour des axes suivants :
- Indépendance et durabilité sur le plan financier et politique
- Solidité des structures d'organisation et des instruments (procédures de gestion)
- Gestion des ressources humaines sous tous ses angles
- Leadership fort (Conseil d'administration, personnel, commissions) avec d'excellentes relations complémentaires entre les personnes
- Mise en œuvre des principes de bonnes gouvernance (transparence, responsabilisation, réactivité)

La stratégie externe se concentre souvent sur les aspects suivants :
- Soutien au processus de décentralisation (autonomie locale) et de démocratisation
- Défense d'intérêts, lobbying et représentation
- Programmes pour le développement de capacités
- Programmes pour la fourniture de services
- Développement d'une image de marque sur le plan national et international
- Partenariats (gouvernement central, bailleurs de fonds, AGL, ONG).

Au-delà de tous ces éléments, une stratégie générale a en plus besoin d'être affinée pour pouvoir être mise en œuvre et pour devenir visible dans la vie de tous les jours.

4 Les principes SMART

Affiner la stratégie générale signifie identifier des domaines stratégiques prioritaires et des objectifs stratégiques. Avant de décrire le processus d'identification et ses éventuels résultats, il est conseillé de porter l'attention sur les principes SMART, auxquels les résultats doivent idéalement correspondre.

Tout d'abord il est primordial que les objectifs, les objectifs finaux et activités s'intègrent dans les domaines stratégiques identifiés et soient en rapport avec la définition de mission. Si ce n'est pas le cas, ou la définition de mission est incorrecte, ou votre programme d'activité comporte des thèmes non pertinents.

En second lieu, tous les objectifs et objectifs finaux doivent rejoindre les principes SMART :

• **S**pecific (spécifique): Les objectifs doivent être concrets et clairs et non pas d'ordre général et abstraits (c'est le privilège de la stratégie générale);
• **M**easurable (mesurable): Le rendement de l'objectif doit pouvoir être mesuré, p.ex. en nombres et résultats clairs;
  > **M** signifie aussi Manageable (gérable): Il ne faut pas avoir les yeux plus gros que le ventre. Il faut adapter la charge de travail à la capacité. Mieux vaut atteindre cinq objectifs à 100% que dix à 50%.
• **A**chievable and attainable (faisable et réalisable): Il ne sert à rien de démarrer des programmes si complexes, onéreux, nécessitant un grand investissement de temps alors que l'échec est prévisible ; il faut s'assurer que les objectifs sont définis de telle manière qu'il ne subsiste aucun doute sur la possibilité de les réaliser.
• **R**ealistic (réaliste): Il convient d'adapter les objectifs et les ressources disponibles ; il serait insensé de fixer des objectifs qui ne peuvent raisonnablement pas être atteints.
  > **R** signifie aussi : orienté sur les Résultats : Il faut s'assurer que les objectifs visent une finalité et non pas des efforts.
• **T**imed and time-bound (régulé dans le temps et soumis à un calendrier): Il est nécessaire de travailler avec des calendriers réalistes et de prévoir des échéances pour terminer les activités et surtout pour les événements phares.

Il convient de garder ces principes à l'esprit pour mettre en route le processus d'identification des domaines stratégiques prioritaires, des objectifs stratégiques et des programmes de travail.

5 Domaines stratégiques prioritaires et objectifs finaux

Pratiquement toutes les AGL du monde partagent un certain nombre de domaines stratégiques prioritaires et objectifs finaux qui engendrent toute une série de services principaux. De nombreuses AGL ont intégré leurs objectifs stratégiques finaux de base dans leurs statuts. Ils reflètent les besoins fondamentaux et les demandes de tous les membres. Dès qu'une association a identifié ses domaines

prioritaires et les objectifs y afférents, elle peut commencer à développer la stratégie nécessaire pour réaliser ces objectifs. Les trois domaines prioritaires partagés par les AGL sont en gros :

1 *Le rôle d'avocat* – représentation et défense des intérêts des membres, appelé aussi la fonction de syndicat.
2 *La fourniture de services de soutien* pour aider les membres à servir leurs propres membres de façon optimale.
3 *La collecte et diffusion de toutes sortes d'informations* utiles aux membres.

La réalisation des objectifs stratégiques dérivés de ces domaines prioritaires communs est considérée comme obligation statutaire de toutes les AGL. Dans la plupart des cas, ces objectifs sont liés aux principales activités des membres eux-mêmes, comme la politique, l'évolution de la législation et la fourniture de services aux citoyens.

DOMAINES STRATÉGIQUES PRIORITAIRES ET SERVICES PRINCIPAUX BIEN ORGANISÉS:LE CAS DU VNG (ASSOCIATION DES COMMUNES NÉERLANDAISES).
Dans la pratique quotidienne, la fourniture de services principaux prend des formes très variées. Le VNG aux Pays Bas par exemple offre une série complète de services directement dérivés des trois domaines stratégiques prioritaires et qui ont logiquement leur place dans des départements différents. Le coût d'exploitation de ces services est toujours compris dans la cotisation des membres. Les activités liées aux services principaux ne sont normalement pas déléguées à l'extérieur ni privatisées, car ceci affecterait la raison d'être première de l'AGL.

Comme toute organisation, les communes ont également un grand nombre de besoins pour fonctionner correctement. Ces besoins peuvent être considérés comme communs, mais en général ils ne sont pas directement ou spécifiquement en rapport avec les activités principales de la commune. Tout d'abord, les communes doivent veiller à ce que le 'moteur administratif' reste en marche, et ensuite, de nombreuses activités principales exigent et des connaissances – sinon sur l'activité même, tout au moins dans des domaines spécifiques – et des efforts. En identifiant les domaines prioritaires, il importe de distinguer entre les domaines principaux communs et les domaines de soutien opérationnel qui suivent dans leur sillage.

Il est aussi important de déterminer les bons domaines stratégiques prioritaires que d'adapter leur nombre à la capacité que l'association est en mesure de prendre en charge. Dans la mesure où il existe des relations assez étroites avec le groupe-cible pour connaître les thèmes qui préoccupent réellement les gouvernements locaux, il n'est pas trop difficile de déterminer un nombre gérable de domaines prioritaires. Il

faut être sûr que les domaines sélectionnés revêtent bien une importance pour la majorité des membres afin de les incorporer dans les tâches principales de l'association.

6 Objectifs stratégiques et événements-phares

Comme nous l'avons vu, la stratégie générale et les domaines stratégiques prioritaires sont directement liés à l'identification et la réalisation d'objectifs stratégiques finaux à long terme. Les objectifs stratégiques recouvrent d'autres objectifs plus pratiques, à court et moyen terme, qu'il faut réaliser afin d'atteindre l'objectif stratégique final. Pour cette raison, ils doivent être beaucoup plus 'SMART'.

En réduisant chacun des domaines stratégiques prioritaires, il faut maintenant identifier les objectifs à réaliser afin d'atteindre les objectifs finaux liés à ce domaine stratégique. Il convient d'intégrer pour chaque objectif les événements phares, un calendrier et des échéances avec indication du ou des responsable(s). Des objectifs stratégiques qui ne contiendraient pas un ou plusieurs de ces paramètres seraient comme un voyage sans horaire ni destination clairs ; ils seraient condamnés dès le départ ! Le tableau suivant peut être utile pour organiser cette étape dans l'exercice de programmation stratégique.

Priorité stratégique N° 1.

Objectifs N°s:	Evènements phares	Durée / Echéance	Objectif de rendement	Responsabilité
1.1				
1.2				
1.3				

Il ne faut pas confondre les événements phares avec des objectifs-cibles finaux ou des résultats attendus. Ils constituent des jalons sur le chemin de la réalisation complète de l'objectif stratégique et servent d'outils pour le suivi. Ils aident à répondre à des questions comme : Sommes-nous sur la bonne voie ? Sommes-nous dans les temps? Avançons-nous toujours en direction de l'objectif final ? Devons-nous réviser l'objectif, voire même l'objectif final ? Et il faut se souvenir d'une chose : de toujours garder à l'esprit les principes SMART, surtout lorsqu'il s'agit de formuler les objectifs stratégiques !

3 Le plan financier

L'établissement d'un plan financier et la programmation stratégique sont étroitement liés, pour une raison simple et logique. Il n'y a aucun sens à dresser des programmes sans répondre à la question « comment sera financée la mise en œuvre ? ». L'établissement du plan financier devrait en réalité précéder le processus de la programmation stratégique, vu que la question du coût de l'opération stratégique à programmer est posée. Cependant il est surprenant de constater que de nombreuses AGL considèrent l'établissement d'un plan financier et la programmation stratégique comme deux opérations distinctes, et cette situation entraîne souvent de gros embarras financiers et opérationnels.

La planification financière peut être définie comme le développement d'une stratégie financière à long terme, visant une saine évolution des ressources nécessaires pour réaliser les objectifs finaux à long terme, comme décrit dans le programme stratégique. Par ressources on entend les cotisations des membres, les revenus générés par la fourniture de services payants, les financements des bailleurs de fonds, le soutien technique des bailleurs de fonds, la gestion de projets en interne, ainsi que des revenus liés à la réputation et à l'image de marque (p.ex. publicités dans les publications de l'AGL, présentations pendant les congrès, etc.) et autres. Un bon plan financier renseigne déjà dans les grands titres sur la manière dont les opérations et services de l'association vont être financés, comment le développement des ressources est prévu et à quelles activités elles seront affectées. Le plan financier et le programme de travail annuel constituent le point de départ pour l'établissement du budget annuel, qui ouvre les prévisions à court terme sur les recettes annuelles de l'association, ses dépenses et le résultat financier.

1 Structure

Bien que l'établissement d'un plan financier soit d'une importance capitale pour la réussite du programme stratégique, sa structure est peu compliquée. Un bon plan financier se compose comme suit :

1. Les prévisions de dépenses à moyen terme, qui comprennent au minimum le total des frais de gestion, du coût des tâches principales, des services complémentaires payants, des projets et des imprévus.
2. Les prévisions de recettes à moyen terme, qui comprennent au minimum le montant total des cotisations des membres, des revenus liés à des services complémentaires payants et des financements des bailleurs de fonds.
3. Les prévisions d'excédents ou de déficits, et éventuellement une distinction entre les résultats obtenus avec et sans les financements des bailleurs de fonds.
4. Notes explicatives.

Le tableau ci-après est un exemple pratique pour la présentation d'un plan financier chiffré.

	2005	2006	2007	2008	Total general
1 Depenses					
1.1 Frais de gestion					
1.2 Coût complémentaire Priorités stratégiques et projets					
1.3 Imprévus					
1.4 Etc.					
Total dépenses					
2 Recettes					
2.1 Cotisations des membres					
% du total des frais de gestion annuels					
2.2 Services payants					
2.3 Etc.					
Total recettes					
3 Prevision resultat financier					

Si vous avez, comme beaucoup d'AGL, classé l'indépendance et la durabilité financières comme objectif stratégique prioritaire, il est conseillé de porter une attention particulière au développement de recettes propres par opposition aux financements des bailleurs de fonds. Les activités liées aux tâches principales devraient idéalement être financées à travers les cotisations des membres, alors que les financements des bailleurs de fonds servent dans la plupart des cas à des projets spécifiques.

Ces dernières remarques tendent à souligner :
- L'importance d'avoir une connaissance entière et claire des objectifs à moyen terme de votre association et d'avoir réuni un large consensus à ce sujet.
- L'importance d'avoir défini clairement ce que vous considérez comme tâches principales, services complémentaires et projets recevant des financements des bailleurs de fonds.
- L'importance de disposer au niveau des cotisations d'un schéma ainsi que d'une politique de collecte et de sanction bien réfléchis.
  Ces remarques constituent le premier point de départ pour l'établissement de votre plan financier.



Cas pratique de planification financière:
L'EXEMPLE D'APLA (ASSOCIATION PALESTINIENNE DE COLLECTIVITÉS LOCALES)

APLA a été fondée en juin 1997 grâce au soutien financier du gouvernement néerlandais. Elle est la première association nationale de collectivités locales dans le monde arabe et constitue la clef de voûte pour le développement des gouvernements locaux en Palestine. Dans son nouveau plan financier qui faisait partie intégrante du programme stratégique du mois d'août 2004, APLA a exprimé son ambition d'étendre son indépendance et sa durabilité financières en instaurant une saine structure de cotisations pour les membres, assortie d'un programme pour la fourniture de services principaux (en montrant aux membres qu'ils recevront des services en retour de leur paiement, on les rend plus enclins à régler leur cotisation). APLA envisage de tripler ses revenus à travers les cotisations dans un délai de 3 ans en se donnant les moyens de faire face à ses principaux engagements envers les membres. Grâce à sa nouvelle stratégie financière, APLA a convaincu simultanément le gouvernement néerlandais et d'autres bailleurs de fonds de sa capacité à planifier et travailler efficacement avec les ressources et a ainsi sécurisé la poursuite des financements par les bailleurs de fonds.

2 Lien avec le programme stratégique

Comme nous l'avons vu, la planification financière est intrinsèquement liée à la programmation stratégique. Le programme stratégique sera bien plus réaliste et viable si l'on a intégré l'aspect des ressources financières dans le processus d'élaboration. Il convient de garder à l'esprit qu'aussi bien la programmation stratégique que l'élaboration du plan financier sont des processus dynamiques et flexibles. Ils ont besoin d'être évalués et actualisés au moins une fois par an. Comme la plupart des associations, vous travaillez certainement sur la base d'un budget annuel. Il est alors conseillé d'intégrer l'élaboration de votre budget annuel dans le processus annuel d'évaluation et d'actualisation de votre programme stratégique et de votre plan financier.

4 Programmes de travail et budget

Vous avez désormais formulé la définition de mission et identifié des domaines stratégiques prioritaires, les objectifs finaux à long terme qui vont avec, les objectifs stratégiques pour chaque domaine prioritaire et obtenu une idée précise sur les impacts financiers. Ainsi, vous avez accompli la partie centrale du processus de programmation stratégique. Dans ce processus, vous allez à présent vous consacrer à la partie la plus opérationnelle, à savoir aux programmes de travail.

1 Structure et format

Les programmes de travail peuvent être définis comme la transposition d'objectifs stratégiques (cf. chapitre 3.6) en programmes spécifiques et opérationnels d'activités qui sont à entreprendre afin d'atteindre les objectifs à court terme. En effet, par l'établissement de programmes de travail on classe et organise toutes les activités annuelles pour la direction et le personnel de l'association. Cela signifie que chacun va remplir son propre agenda. Les programmes de travail ont prouvé leur grande utilité dans la vie de tous les jours des AGL, car ils permettent d'exécuter correctement et efficacement les programmes d'activité et d'assurer le suivi.

LES AVANTAGES DES PROGRAMMES DE TRAVAIL ILLUSTRÉS PAR LE CAS DE COMURES
(Association de Communes du Salvador)
Le programme stratégique 2004 de COMURES était centré sur trois domaines de services : marchés publics, assistance juridique et services financiers. La première démarche était l'élaboration de programmes de travail avec une série de questions simples et de points de départ. Tous les membres du personnel savent exactement comment les tâches et responsabilités ont été distribuées et apportent tout leur soutien et leur engagement. Cette approche a conduit à une inspiration et des encouragements réciproques, peu d'échecs, une forte orientation sur les résultats et des pratiques de suivi efficaces.

Le dernier trimestre de chaque année se prête le mieux pour étudier des programmes de travail pour l'année suivante. Cette étude devrait se fonder sur les résultats, avancements et réalisations de l'année en cours et sur l'état des domaines stratégiques prioritaires et des objectifs finaux qui avaient été fixés à l'origine dans une perspective à long terme.

Le programme de travail idéal inclut les composantes suivantes:

1 Domaine stratégique prioritaire
2 Service et chef de service responsable
3 Numéro du programme de travail
4 Date de départ et d'achèvement du programme de travail
5 Durée du programme de travail
6 Activités/tâches
7 Indicateurs de performance
8 Résultats
9 Portage du processus
10 Acteurs ou parties impliqué(e)s
11 Calendrier et échéances
12 Date d'achèvement de l'activité

Le formulaire d'un programme de travail contenant toutes les composantes énumérées se présente comme suit :

Domaine stratégique prioritaire :	
Service responsable :	
Chef de service responsable :	
Programme de travail N°:	
Date de départ du programme de travail :	
Durée du programme de travail :	
Date d'achèvement du programme de travail :	

	Activité	Indicateurs de Performance	Resultats	Porteur du Prosessus	Parties impliquées	Calendrier	Echéance	Date Achèvement
Objectif # 1:	1							
	2							
	3							
Objectif # 2:	1							
	2							
	3							
Objectif # 3:	1							
	2							
	3							
Objectif # 4:	1							
	2							
	3							
Objectif # 5:	1							
	2							
	3							
Etc.	1							
	2							
	3							

Lors de l'établissement des programmes de travail, il importe de programmer les activités dans le bon ordre. Chaque programme de travail doit regrouper une série complète d'activités cohérentes. S'il y a vraiment besoin de descriptions et planifications très détaillées pour certaines activités, il est envisageable de traiter ces activités séparément dans un autre programme de travail.

A garder en mémoire : Même à l'échelon opérationnel des programmes de travail, toutes les activités ainsi que les résultats doivent être conformes aux normes SMART et correspondre parfaitement aux objectifs et objectifs finaux fixés.

Dès lors que les programmes de travail sont établis, il est possible de finaliser le budget de l'année suivante. Idéalement, les programmes de travail devraient apporter des renseignements pour l'élaboration du budget, qui, de son côté, devrait appuyer l'établissement de programmes de travail. Il n'y a pas de sens à établir des programmes de travail insuffisamment fondés. De même, il faut éviter d'inscrire des thèmes peu importants dans les programmes de travail, ils ne doivent pas consommer des ressources déjà limitées.

2 Lien avec le programme stratégique

Les programmes de travail ainsi que le budget annuel ont évidemment un rapport direct avec le programme stratégique. Les programmes de travail sont le premier pas concret vers l'accomplissement des objectifs stratégiques et des objectifs finaux et le budget est étroitement lié aux objectifs fixés. Toutefois, ni les programmes de travail, ni le budget ne font partie intégrante du programme stratégique, car ils ont un caractère opérationnel et doivent être formulés sur une base annuelle.

5 Elaboration du programme stratégique

Dans ce chapitre, nous allons traiter deux questions liées à la mise au point du programme stratégique : Qui fait quoi, et comment le faire ? La dernière est bien sûr une question à caractère personnel. Mais il existe quelques normes objectives qui peuvent arranger la présentation et la rendre plus efficace. A condition de les mettre correctement en application, vous éviterez ainsi que le programme stratégique soit mis dans un tiroir et suivi de peu d'effet.

Le plus souvent, la direction de l'AGL met en place une task force ou un petit groupe de travail dont la mission est de coordonner toutes les activités liées à l'établissement d'un programme stratégique. En premier lieu, il doit y avoir un 'pilote du processus' capable de diriger le groupe et qui reçoit pendant toute la durée de l'opération le soutien de la direction de l'AGL. Les autres membres du groupe de travail doivent être sélectionnés attentivement dans les rangs des responsables politiques des gouvernements locaux, des membres, du personnel et des membres non dirigeants de l'association. Il peut aussi s'avérer utile d'introduire un modérateur-expert de l'extérieur pour guider le processus.
Examinons désormais qui de l'association peut être impliqué, à côté des membres du groupe de travail, dans le processus de programmation.

1 Développement d'une vision et de la mission : le Conseil d'administration

Le programme stratégique ne doit pas être juste un document ou produit parmi d'autres. Il doit être le résultat d'un processus qui, avant tout, exige l'entière attention et l'implication du Conseil d'administration. C'est là que les choses commencent, avec le développement d'une vision et de la mission, débouchant sur une définition de mission, qui doit indiquer clairement l'orientation de l'association. Développer et entretenir cette définition et obtenir le consensus sont des étapes essentielles pour lesquelles le Conseil d'administration est avant tout responsable. En réalité, il faudrait inscrire ce processus sur l'ordre du jour du Conseil d'administration au moins une fois par an, pour lui garantir un caractère actuel et dynamique.

2 Formulation de la stratégie générale : Conseil d'administration et direction

Ne vous attendez pas à ce que le Conseil d'administration ajoute beaucoup de choses à la stratégie de l'association. Il lui incombe d'adopter des politiques claires dont la direction et le personnel pensent qu'elles sont la transposition adéquate de

la mission. Ainsi, la formulation de la stratégie générale est le résultat d'un processus stratégique à double sens, dans une perspective d'avenir, débouchant sur une délimitation claire des sujets politiques à prendre en considération.

3 Identification des domaines stratégiques prioritaires et des objectifs finaux: Conseil d'administration, direction et membres

Le processus de réduction de la stratégie générale telle qu'elle a été établie débouche sur l'identification de domaines stratégiques prioritaires et d'objectifs finaux. Ce processus doit avoir un caractère fort et faire suite à une demande, puisqu'en fin de compte il doit mener à la sélection des domaines de services à offrir. Ainsi, c'est avant tout cette étape dans la programmation qui exige l'implication de la direction de l'AGE et des (représentants des) membres, car la demande et l'offre doivent se rejoindre d'une façon optimale. Le moyen le plus efficace pour maintenir un équilibre entre les besoins et désirs courants des membres et votre stratégie de service est d'organiser régulièrement des réunions de consultation des membres, par exemple à des moments stratégiques (assemblée générale).

ELABORATION D'UN PROGRAMME STRATÉGIQUE – L'EXEMPLE DE SCTM
(Conférence Permanente des Villes et Communes de Serbie)
Novembre 2004: afin d'optimiser les contributions thématiques, le soutien et le consensus concernant les principales composantes de son nouveau programme stratégique, SCTM a organisé pendant deux jours un atelier à forte participation et avec un effet créateur d'équipes. Les participants étaient des représentants du Conseil d'administration, du personnel, des membres et des bailleurs de fonds. Un modérateur expert d'une AGL affiliée a été engagé pour l'occasion. Résultat : à la fin de l'atelier, les premières ébauches du nouveau programme stratégique ont été présentées et ont recueilli le consentement.

Idéalement, un mécanisme pour l'évaluation des besoins devrait être mis en place pour garantir un aperçu constant, complet, clair et actualisé des priorités et attentes des membres. Les outils comprennent des réunions de consultation, des enquêtes auprès des membres, des tables rondes, des questionnaires (papier ou téléphone), des ateliers et des estimations sur les niveaux de réussite des programmes de services.

4 Rédaction du plan financier : Directeur Général et Directeur Financier

Dès que vous savez ce que votre association va entreprendre, vous pouvez calculer l'impact financier et les recettes nécessaires pour y faire face. Par conséquent, le

plan financier doit être rédigé après l'identification des domaines de fourniture de services. Le Directeur Financier est responsable de la rédaction du plan financier dans tous ses détails, sous le contrôle opérationnel du Directeur Général.

5 Mode d'emploi

Le groupe de travail est chargé de rédiger les contributions thématiques de tous les intervenants du processus de programmation, sous forme d'un projet de programme stratégique. Est-ce que celui-ci se présentera comme une collection de citations lourdes, ou plutôt comme un document facile à lire, cohérent et complet ? Peut-on recommander une méthode et un style préférentiel pour cette rédaction ?

C'est l'éternelle question des goûts et des couleurs. Le style est quelque chose de très personnel et le contenu est plus important que la forme dans laquelle il est présenté. Toutefois, beaucoup de gens – de l'entourage des décideurs jusqu'à des spectateurs éloignés – vont lire le programme stratégique de l'association. Ne sous-estimez pas l'impact que ce programme peut avoir, même à l'échelle de l'image globale de votre association. Ainsi, à côté du contenu, la méthode et le style ont également leur importance. Plus votre approche est attrayante, plus longtemps le message sera retenu. Comment faire pour s'assurer un maximum d'impact ? Choisissez parmi les genres de style ci-après.

- *Bref et succinct* : Ne pas utiliser un langage trop fleuri, restez sur le sujet et soyez direct. Evitez tout langage qui induit la confusion et souvenez-vous que la première impression doit être la meilleure.
- *Lisible* : Faire en sorte que le programme soit construit de façon cohérente et logique, évitez des double-sens et des digressions superflues. Utilisez un style terre-à-terre et pratique, qui incite le lecteur à poursuivre.
- *Compréhensible* : Ne pas utiliser trop d'expressions du jargon technique, et si vous le faites, expliquez-les. Gardez à l'esprit que les lecteurs, même lorsqu'ils sont des décideurs, ne sont pas toujours des experts de la programmation.
- *Honnête* : Ne pas couvrir des faiblesses qui pourraient affecter la faisabilité des ambitions de l'association ; présentez la situation réelle et des programmes réalistes.
- *Fiable* : La présentation de programmes réalistes et reconnaissables rend votre association et le programme fiables.
- *Convaincant* : Montrez de l'ambition, de l'enthousiasme et le fait que vous croyez au programme, mais ne surenchérissez pas sur l'ambition. Mieux vaut adapter le programme dans un sens positif que d'être confronté à un écart décevant entre le programme initial et le résultat final.

Il peut s'avérer utile de demander à un expert extérieur, si cette personne n'est pas déjà impliquée depuis le début, de lire le premier projet du document et de le commenter avant d'envisager la présentation dans un contexte officiel.

6 Mécanismes de mise en œuvre, de suivi, d'ajustement et de révision

Félicitations ! Le Conseil d'administration a approuvé votre programme stratégique et l'Assemblée Générale l'a adopté. Désormais, le programme a un statut officiel et la procédure de mise en œuvre peut commencer. A partir de maintenant, la priorité n'est plus aux débats, aux délibérations et aux réunions, mais à l'action orientée sur des résultats.

La mise en œuvre n'est rien d'autre que la transposition du programme dans la réalité. Et ceci est plus facile à dire qu'à faire. Comme lors du montage du programme stratégique lui-même, sa mise en pratique nécessite l'implication de beaucoup de gens de bonne volonté, qui devront inscrire de nouvelles priorités dans leur agenda. La distribution des tâches et responsabilités a déjà été effectuée dans les programmes de travail de la première année, donc tout le monde devrait être parfaitement informé et prêt pour un démarrage dans de bonnes conditions. Comment faire pour garder le processus sur les rails et lui faire prendre de la vitesse?

1 Mise en oeuvre: le rôle des dirigeants exécutifs

Alors que les affaires politiques et la prise de décisions sont réservées au Conseil d'administration, les responsabilités de gestion concernant la réalisation des objectifs annuels et des objectifs stratégiques finaux à long terme doivent être confiées au directeur exécutif et à son personnel. Les responsabilités de gestion comprennent également la gestion courante des bureaux au quotidien, comme le coaching du personnel et le suivi du travail. Par ailleurs, ils comprennent le rôle d'intermédiaire et d'interlocuteur pour le Conseil d'administration et le personnel. Aussi bien le Directeur Général que le reste de la direction doivent être conscients qu'un mode de gestion fort est d'une importance capitale pour la réalisation des objectifs et des objectifs finaux et que par conséquent le travail de gestion demande une attention et une implication à temps complet, ainsi que des qualités exceptionnelles de gestionnaire.

2 Mise en oeuvre: le rôle du personnel et des décideurs

Ce qui est valable pour le Directeur Général l'est de façon similaire pour les membres du personnel. Une attention scrupuleuse, des compétences appropriées, un esprit d'équipe et naturellement une distribution claire et adéquate des tâches et responsabilités sont la clef de la réussite.

Comment impliquer les décideurs comme les bailleurs de fonds ? Bien que la direction de l'AGL et son personnel soient censés être les mieux placés pour fixer des priorités, les bailleurs de fonds ont également une bonne sensibilité pour ce que devraient être les priorités nationales et comment ils peuvent aider les AGL à atteindre des objectifs stratégiques finaux communs. Il est par conséquent souhaitable de les associer à votre processus de planification stratégique, notamment lorsque vous abordez l'étape de l'identification et de la synchronisation des domaines prioritaires. En revanche, c'est vous qui décidez de l'agenda final et qui décidez des domaines stratégiques dans lesquels la contribution des bailleurs de fonds est la plus appropriée, jusqu'à quel point et sous quelle forme. Mettez leur contribution, technique ou financière, en phase non seulement avec votre programme stratégique, mais aussi avec votre plan financier. Dès que votre programme stratégique est officialisé, vous pouvez formaliser la coopération envisagée par une déclaration d'intention ou un contrat.

Faire appel à des bailleurs de fonds au bon moment et dans de bonnes conditions peut s'avérer d'un grand secours pour l'AGL, ses membres et aussi pour les bailleurs de fonds eux-mêmes. Le fait de disposer d'un programme stratégique vous aidera à les convaincre du caractère sérieux de vos ambitions. Il sera utile aux bailleurs de fonds pour orienter leur propre programmation stratégique.

3 Suivi du processus de mise en oeuvre

Afin de garder le processus d'exécution des plans de travail sur les rails et lui faire prendre de la vitesse, on peut recourir aux instruments de surveillance suivants. Il s'agit d'exemples de procédures de surveillance utilisées par les AGL du monde entier tous les jours avec succès.

- Des réunions de suivi hebdomadaires entre le Directeur Général et le personnel. Echange d'informations sur l'avancement, y compris les aspects financiers y afférents. Les programmes de travail doivent constituer la référence.
- Des réunions mensuelles entre le Directeur Général et des membres du personnel (porteurs du processus) : Un bref rapport écrit doit être présenté par chaque membre du personnel sur la progression de son activité (conforme aux prévisions, en avance, en retard, écarts), sur les incidences financières (dépenses et recettes contre budget et plan financier). Un pronostic oral sur le programme du mois suivant et éventuellement sur des développements extérieurs : complications / retards à prévoir, etc.
- Un rapport écrit trimestriel sur l'avancement et les finances, rédigé sur la base des rapports présentés tous les mois par le personnel, soumis au Conseil d'administration (p.ex. par le Secrétaire Général), et comprenant éventuellement des propositions pour l'adaptation du programme.
- Des rapports écrits trimestriels pour informer les organismes de soutien / bailleurs de fonds et surtout pour faire le point sur l'état d'avancement des mesures convenues.
- Un rapport écrit annuel pour le Conseil d'administration et l'Assemblée Générale

sur les réalisations par rapport aux programmes de travail, assorti d'un rapport financier (comptes préliminaires, budget) et soumission de programmes de travail pour l'année suivante comprenant éventuellement des adaptations du programme.

Dans la plupart des AGL, le Directeur Général joue un rôle de leader dans toutes les sessions de rapport et les réunions de suivi. Il/elle les organise et en assure la présidence. Il/elle doit aussi avoir mandat pour approuver d'éventuelles adaptations du programme.

4 Instruments d'ajustement

Les priorités stratégiques décrites dans le programme stratégique et les programmes de travail annuels devront en premier lieu répondre aux besoins et souhaits des membres. Le soutien par les membres, par exemple lors de l'Assemblée Générale, implique une reconfirmation que l'offre et la demande sont bien en phase. Une éventuelle mise au point de détail doit avoir lieu dans le cadre des mécanismes de suivi mentionnés ci-dessus, et des sessions régulières de rapport et de consultation entre les membres, le Conseil d'administration, le personnel et les bailleurs de fond.

5 Méthodologie de révision

Au cas où des développements internes ou externes en-dehors du contrôle des porteurs du processus entraîneraient des retards dans la mise en œuvre du programme, le Directeur Général devrait avoir mandat pour adapter ou revoir les délais, les échéances ou les programmes de travail. Si tel était le cas, il/elle devrait faire état dans les rapports trimestriels au Conseil d'administration des motifs de ces retards et/ou justifier les adaptations du programme.

Etant donné que tous les porteurs du processus, y compris le Directeur Général, ont été associés au développement du programme stratégique et des programmes de travail qui en sont issus, ils sont supposés redéterminer éventuellement les priorités sur leur agenda, afin de favoriser une prompte réalisation et de rester en conformité avec les programmes de travail approuvés.

7 Présentation et communication

La présentation est un facteur-clef de la communication. Dans le sens restrictif, la présentation est l'action qui sert à transférer un objet en interne. La communication est l'interaction constante entre toutes les parties impliquées, dans le but de positionner l'AGL de manière favorable dans les environnements interne et externe et de faciliter la réalisation de ses objectifs finaux.

1 Présentation efficace

Elaborer un programme stratégique ou le présenter n'est jamais une fin en soi. Cependant, les apparences comptent pour beaucoup. Si le document n'est pas attrayant, il aura moins d'impact. Une mauvaise présentation est le chemin le plus court, pour un programme, d'atterrir dans un tiroir ou dans le broyeur à documents. Donnez-vous par conséquent la peine de soigner la présentation : impression de qualité sur papier de qualité, concept attractif, page de titre, sommaire, numérotation des pages, belle couverture, document bien relié, etc. Un document bien présenté invite à la lecture. Si l'on cherche cependant à impliquer le lecteur, à ce qu'il devienne porteur du processus et pour créer un effet d'équipe, il faut plus que cela. Comment 'vendre' le programme stratégique au personnel de l'AGL ?

Comme nous l'avons vu, la programmation stratégique peut avoir des effets dramatiques sur l'association et son personnel, surtout si elle est effectuée dans une optique d'introduire des changements dans l'organisation. Elle peut même affecter la vie des gens. Mais surtout lorsqu'il existe des possibilités de menaces personnelles, il faut absolument passer par des consultations et des réunions d'information sur des événements phares. Une présentation ouverte et sincère du programme stratégique de l'association (cf. chapitre 6.5) et de tous ses impacts potentiels peut faire des miracles, alors que le maintien d'un suspense aura pour effet que les gens se sentent mal à l'aise et que leur motivation et leurs performances s'en trouveront amoindries.

2 Communication efficace

Une mise en œuvre efficace du programme stratégique demande une bonne stratégie de communication interne et externe. La finalisation et l'adhésion au programme sont la première réussite à faire valoir. Diffusez la nouvelle en envoyant un exemplaire à tous les membres, avec le plan financier et une page de résumé de la direction en couverture, en tant que lettre d'accompagnement du Président Directeur Général. Faites la même chose pour le budget annuel. C'est une

manière efficace d'informer les membres sur les services qu'ils sont en droit d'attendre de leur association et pour lesquels ils paient une cotisation. De plus, on crée ainsi un intérêt réciproque envers l'objectif final, comme il est formulé dans la définition de mission. Il existe d'autres techniques de communication externe, à savoir :

- Publication d'éditions spéciales de votre newsletter ou magazine externe
- Participation aux nouveaux médias (interviews, panels de discussion, présentations)
- Coopération avec le personnel rédactionnel des journaux nationaux ou locaux
- Publication de communiqués de presse
- Présentation sur le site web de l'association
- Publication d'articles dans les journaux, etc.

Et pourquoi ne pas afficher votre définition de mission, éventuellement sous forme de quelques mots-clefs, sur vos cartes de visite et en-têtes de lettres ?

La communication en interne consiste à continuellement attirer l'attention au programme stratégique et aux progrès en cours. Lorsque vous arrivez à un événement phare, marquez l'événement en discutant de ce sujet dans des réunions officielles, des rencontres informelles et les pauses-café. Ecrivez des articles pour le bulletin du Conseil et les newsletters internes. Montrez, en présentant des réalisations spécifiques, que l'association se dirige vers ses objectifs finaux. Faites en sorte que les personnes restent enthousiastes et motivées, en diffusant des nouvelles pertinentes et en recueillant un précieux retour d'information. Le Directeur Général et le personnel se partagent les responsabilités dans ce domaine.

La communication est une spécialité. Pour cette raison, faites appel à votre expert en communication lors des événements phares du processus de programmation et vérifiez qu'il/elle leur consacre bien l'attention nécessaire au niveau de la stratégie de communication globale de l'association.

8 La programmation stratégique en tant qu'instrument de gestion

La programmation stratégique indique le cap pour l'avenir de l'association. Une fois le programme stratégique en place, il forme également un cadre pour le travail de gestion. Les opérations quotidiennes, la gestion des changements, le suivi du processus et le coaching des personnes peuvent être bien mieux organisés s'il existe un consensus sur les finalités stratégiques. Aussi longtemps que les actions servent à réaliser des objectifs finaux communs, il est plus facile de faire face à d'éventuelles oppositions.

1 Gestion orientée sur les résultats

De nombreuses AGL ont toujours une culture orientée sur les efforts et non pas une culture à caractère d'entreprise. La programmation stratégique entraîne presque toujours une mutation vers une politique davantage orientée sur les résultats et basée sur les principes modernes de gestion.

LA PROGRAMMATION STRATÉGIQUE EN TANT QU'INSTRUMENT DE GESTION : L'EXEMPLE DE LMP
(Association des Communes des Philippines)
Juillet 2001: grâce au programme stratégique, le caractère de l'Association des Communes des Philippines (LMP) a évolué d'une organisation à prédominance politique vers une organisation dédiée à la gestion des communes. Le programme offre une base technique et des principes d'une saine gestion pour faire face aux impératifs politiques des gouvernements locaux.

Cette mutation est inévitable, car les membres sont de plus en plus confrontés aux mêmes exigences, de surcroît, il est impossible de réaliser des objectifs finaux si les décisions politiques ne sont pas suivies d'une gestion orientée sur les résultats. La définition de mission indique l'objectif final à long terme. Les programmes de travail font l'énoncé des objectifs concrets à court terme. S'ils correspondent aux principes 'SMART', ils vont inspirer la direction à devenir des entrepreneurs et le personnel à devenir des gestionnaires (managers).

2 Gestion des ressources humaines

Il y a deux façons de choisir des objectifs stratégiques et des objectifs finaux. Vous pouvez prendre comme point de départ la capacité et les compétences réelles du personnel de l'association, ou vous pouvez vous fonder sur les besoins et souhaits des membres. Si vous choisissez la première option, vous pouvez justifier votre choix par le fait que les ressources humaines disponibles sont limitées. Cette approche à court terme peut entrer en conflit avec la vocation de l'association : représenter les membres et leur offrir des services complets. En fin de compte, ce sont les membres qui déterminent la politique stratégique de leur association et votre programme stratégique devrait s'aligner fidèlement sur leurs besoins.

Si votre politique a été orientée jusqu'ici avant tout sur la fourniture, une approche orientée sur les besoins peut créer des conflits : il peut en résulter une surcharge pour le personnel existant ou encore ses capacités et qualifications peuvent être dépassées. Il fait donc partie intégrante du processus de programmation et de mise en œuvre d'évaluer les capacités et qualifications existantes et de les mettre en phase avec ce qui est demandé. Cela signifie que vous aurez certainement à organiser – si ce n'est pas déjà fait – des stages, à mettre au point des mécanismes d'évaluation et de suivi, à mettre en œuvre un système de rotation des tâches et de mutation du personnel, à faire évoluer le personnel, etc. Cette opération de rééquilibrage ou d'ajustement est une autre condition préalable pour la mise en œuvre réussie du programme stratégique et requiert des procédures solides pour la gestion des ressources humaines (manuel DRH) et un Directeur du Personnel qualifié. De pouvoir disposer d'un programme stratégique clair l'aidera à faire son travail avec une efficacité bien plus grande.

3 Gestion du changement

Des associations qui fonctionnent sans programme stratégique sont condamnées à se présenter à leurs membres et au personnel avec une 'stratégie' réactive au jour le jour. Les personnes qui se sentent à l'aise dans un tel environnement ne seront vraisemblablement jamais enclins aux changements. En revanche, un programme stratégique orienté sur les résultats exige des adaptations dans l'organisation et partant une évolution des comportements. C'est certainement là que réside la partie la plus difficile du processus de mise en œuvre.

Plus clairs vous avez été dans votre exposé sur la manière de réaliser les objectifs et les objectifs finaux, et plus tôt vous avez associé le personnel au processus de programmation (présentation et communication !), plus il sera facile d'obtenir son soutien et son engagement dès le tout début pour les changements nécessaires. Toutefois, aussi clair et utile que votre programme stratégique puisse être, votre Directeur Général et son Directeur du personnel auront besoin de posséder de bonnes qualifications pour la gestion du personnel et du changement, afin d'accomplir cette partie délicate du travail.

9 Checklists

Des checklists peuvent être utiles, non seulement à la fin du processus de programmation, mais aussi tout au début. Une approche pratique est souvent l'établissement d'un premier sommaire grossier. Il en est de même pour une liste des possibles facteurs d'échec et de réussite. Si vous les gardez à l'esprit pendant tout le processus, l'élaboration du programme stratégique sera certainement plus facile et la qualité meilleure. Les listes couvrent beaucoup d'éléments. Choisissez ce qui est utile et approprié dans votre situation particulière.

1 Contenu

Page de garde
Titre du document, période couverte, nom du/des auteur(s), date d'élaboration, date d'approbation par le Conseil d'administration, date d'adoption par l'Assemblée Générale.

Table des matières
Têtes de chapitres, sous-titres, numéros des pages, annexes, documentation consultée.

Introduction
Contexte, justification, utilité, objectifs finaux.

Méthodologie
Mesures préparatoires, procédures, participants, processus de prise de décisions.

Analyse SWOT
Méthodologie, participants, révélations majeures (top 3 par thème), résumé ou présentation détaillée, conclusions.

Vision et mission
Définition claire, simple et succincte de l'objectif final ou de la destination, consensus, lien avec les tâches principales.

Stratégie générale
Distinction entre les objectifs stratégiques finaux à long terme internes (à l'organisation) et externes.

Domaines stratégiques prioritaires
Description des domaines internes et externes ayant un intérêt stratégique à long terme plus spécifique

Objectifs stratégiques
Objectifs à moyen terme, événements phares, échéances, objectifs de rendement, responsabilités.

Analyse des risques
Cf. analyse SWOT.

Facteurs de réussite
Conditions préalables pour une mise en œuvre réussie.

2 Echecs

Routine quotidienne
La routine quotidienne prend le dessus si le programme est ennuyeux, démotivant, inattractif et sans incitation.

Non-application des normes SMART
Les objectifs et objectifs finaux sont insuffisamment spécifiés et pas assez mesurables, réalisables et réalistes.

Ressources insuffisantes
Manque de financements, de personnes, d'expertise.

Manque de sensibilité pour le besoin d'une programmation stratégique
Aversion contre le changement, politique à court terme, manque de vision.

Direction faible
Manque de contrôle, suivi, soutien, initiative, action, ancienneté. Attitude réactive et passive.

Surcharge
Priorités insuffisamment déterminées, des objectifs trop nombreux et trop vastes, manque de capacités et de qualifications appropriées.

Programme trop figé
Manque de flexibilité et de dynamisme.

3 Facteurs de réussite (cf. également chapitre 2, premières démarches)

Consensus
Tous les partis impliqués sont-ils en faveur du processus de programmation et ses objectifs et objectifs finaux ?

Engagement
Toutes les personnes sont-elles prêtes à participer activement au processus et à accepter les conséquences éventuelles ?

Concentration
Toutes les personnes sont-elles prêtes à redéfinir les priorités sur leur agenda en faveur du processus ?

Communication
Le processus est-il intégré dans la stratégie de communication?

Capacité
Y a-t-il assez de personnel formé pour faire le travail ?

Implication
Les personnes se sentent-elles suffisamment impliquées et porteuses du processus à tous les niveaux ?

Qualifications
Le personnel a-t-il les qualifications pour faire ce travail ?

SMART
Tous les objectifs et objectifs finaux correspondent-ils aux principes SMART ?

Soutien
Le processus et les personnes qui y sont associées reçoivent-ils un soutien à tous les niveaux de l’association ?

Motivation
Le processus, son environnement et la direction sont-ils motivants et encourageants?

Mandat
Les tâches, responsabilités et instruments sont-ils suffisamment et clairement distribués aux bonnes personnes ?

Ressources
Y a-t-il assez de ressources allouées au processus et sa mise en œuvre ?

10 Glossaire de la programmation stratégique

Ce guide pratique recense quelques termes, formules, descriptions et définitions couramment utilisés. Afin que vous puissiez les interpréter correctement, ils ont été listés ci-dessous, assortis d'explications. La signification suggérée de certaines formules est spécifique aux AGL. Il est recommandé d'actualiser cette liste et d'y incorporer toute nouvelle terminologie sur le même thème.

AGL: Association de Gouvernements Locaux

Analyse SWOT: Analyse et évaluation des points forts, des points faibles, des opportunités et des menaces.

Appropriation: La combinaison de la responsabilité pour un processus ou résultat et l'implication dans celui-ci.

Budget: Prévision (annuelle) à court terme des recettes et dépenses.

Calendrier: Calendrier du processus.

Les comptes: Rapport annuel (court terme) sur les recettes, dépenses et les résultats financiers réels.

Contribution: Efforts et ressources investis, en termes d'argent, de temps ou de personnel.

Échéance: Date à laquelle doit être accomplie une activité donnée.

Evénement phare: Une réalisation particulière qui se détache du processus de réalisation des objectifs finaux, un instrument de suivi

Indicateurs de performance: Paramètres pour évaluer des actions.

Membres: Les membres adhérents de l'association

Mission: Définition que souhaite se donner l'association dans un laps de temps donné (3 à 5 ans)

Objectif: Résultat recherché dans le processus de réalisation des objectifs finaux.

Objectif-cible:	Objectif quantitatif ou qualitatif à court terme.
Objectif final:	Définition que souhaite se donner l'association concernant un thème donné.
Plan financier:	Stratégie financière à long terme, faisant partie intégrante du programme stratégique.
Porteur du processus:	Membre du Conseil d'administration ou personnel responsable d'un processus donné
Principes SMART :	Critères pour des objectifs stratégiques bien formulés
Programmation:	Ensemble de mesures pour transposer une stratégie dans la pratique.
Programme de travail:	Les programmes de travail traduisent les objectifs en activités concrètes à court terme..
Rendement:	Réalisation quantitative
Résultat:	Résultat qualitatif
Services payants:	Services en-dehors des services principaux, d'un caractère plus opérationnel, normalement fournis contre paiement en sus, donc non financés par les cotisations des membres.
Stratégie:	La façon de réaliser les principaux objectifs finaux de l'association
Tâches principales:	Activités de base de l'AGL, comme la défense d'intérêts et la représentation, normalement financées par les cotisations des membres.
Vision:	Définition de la raison d'être de l'association

Résumé

Un grand nombre de livres et guides ont été publiés sur la programmation stratégique. Une des similitudes dans les ouvrages sur la programmation stratégique se retrouve dans le principe suivant 'la méthode choisie pour faire exécuter le travail est moins importante que la réalisation des objectifs finaux envisagés'. Ceci est un nouveau guide pratique pour la programmation. Sa valeur ajoutée réside dans le fait qu'il met spécialement en lumière la programmation stratégique dans les associations de gouvernements locaux. Si l'on veut résumer la thématique, il est conseillé de chercher des références chez Guy S. Saffold, un administrateur d'universités et auteur du livre pratique et riche en informations '*la programmation stratégique dans les organisations chrétiennes*' (Strategic Planning for Christian Organizations). Son point de vue coïncide avec bon nombre des aspects de programmation décrits dans ce guide. Il peut être traduit dans les observations pratiques suivantes :

- La programmation stratégique est une tentative pour faire en sorte que les priorités futures influent sur les activités d'aujourd'hui.
- Un mode de penser stratégique est plus important que la programmation stratégique.
- La programmation stratégique a la potentialité de générer des conflits, de gaspiller du temps et de consommer des ressources pour un résultat relativement faible.
- L'objectif final ultime de la programmation stratégique n'est pas d'élaborer des programmes, mais de stimuler une réflexion orientée sur l'avenir et l'action. [2]

Forts de notre expérience, nous souhaitons ajouter à ce tableau les derniers points:

- La programmation stratégique est un processus dynamique et flexible qui n'a pas de fin.
- La programmation stratégique vise des changements dans l'organisation et peut donc avoir un impact dramatique sur la structure de l'AGL et sa politique.
- La programmation stratégique vise à améliorer les performances des gens, afin d'améliorer les performances de l'AGL.
- La routine quotidienne et le manque d'un leadership opérationnel fort sont des menaces majeures pour la programmation stratégique.

2 Guy S. Saffold, La Programmation Stratégique pour les Organisations Chrétiennes (Fayetteville, AR: Accrediting Associations of Bible Colleges, 1994).

VNG International
Agence pour la coopération internationale de l'Association des Communes Néerlandaises.

Engagée à renforcer les gouvernements locaux démocratiques à travers le monde.

L'activité essentielle du VNG International est le renforcement des gouvernements locaux démocratiques. Il s'agit d'une petite société dynamique, gérant annuellement un peu plus de 60 projets et programmes centrés sur la décentralisation et le développement de capacités. Le VNG International soutient les gouvernements locaux, leurs associations et organismes de formation dans les pays en voie de développement et les pays émergents.

L'approche du VNG International

Pour le VNG International, renforcer les gouvernements locaux démocratiques signifie travailler à trois niveaux interdépendants, à savoir :

- Niveau individuel – former et motiver les employés municipaux et les élus.
- Niveau organisationnel – conseiller les collectivités locales sur leurs structures d'organisation et leurs méthodes de travail
- Niveau institutionnel – adapter les relations financières, la législation et les dispositions institutionnelles.

L'approche du VNG International s'appuie sur:

- Une coopération entre collègues
- Des rapports avec les institutions.

Cités et Gouvernements Locaux Unis

Fondé en mai 2004, 'Cités et Gouvernements Locaux Unis' (CGLU) est le porte-parole et le défenseur des intérêts des gouvernements locaux démocratiques. CGLU est la plus large organisation de gouvernements locaux du monde. Son siège est à Barcelone, Espagne.

Représentant plus de la moitié de la population du monde, les membres (villes et associations) de CGLU sont présents dans 127 Etats membres des Nations Unies dans sept régions du monde - Afrique, Asie-Pacifique, Europe, Eurasie, Moyen Orient et Asie de l'Ouest, Amérique Latine et Amérique du Nord. Ses membres englobent 1000 grandes villes et virtuellement toutes les associations de gouvernements locaux du monde.

La capacité, les ressources, l'influence et les secteurs d'activité des associations de gouvernements locaux varient considérablement à travers le monde.
Les associations de gouvernements locaux ont un rôle de protagonistes à jouer pour le développement, la décentralisation et la gouvernance efficace. En revanche, elles ont souvent besoin d'être renforcées avant de pouvoir soutenir efficacement leurs membres gouvernements locaux individuels ou engager des relations constructives avec le gouvernement central, les bailleurs de fonds et d'autres acteurs.

Se fondant sur le concept du développement des capacités des associations (Association Capacity Building - ACB), lancé par le réseau mondial de gouvernements locaux, CGLU se mobilise pour renforcer les capacités des associations de son réseau par le biais du lobbying, en encourageant la coopération et l'échange d'expériences entre ses membres et en travaillant avec ses membres et partenaires sur des initiatives telles que le programme du VNG pour le développement des capacités des associations à l'intention des associations de gouvernements locaux.

Cités et Gouvernements Locaux Unis
Carrer Avinyó, 15
08002 Barcelone
l'Espagne

TEL +34 93 34 28750
FAX +34 93 34 28760
EMAIL : info@cities-localgovernments.org
www.cities-localgovernments.org